

# JURNAL Kepemimpinan Pendidikan

- |                                    |   |
|------------------------------------|---|
| Sri Astuti                         | Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah,<br>Motivasi Kerja dan Ketahanan-malangan Guru<br>SMKN di Kabupaten Sanggau Kalimantan Barat |
| Hamid Al-Jufri                     | Optimalisasi Sistem Informasi Manajemen Data untuk<br>Mempercepat Pengambilan Keputusan Kenaikan Kelas                        |
| Eti Suyanti<br>Bambang Dwi Hartono | Revitalisasi Kepemimpinan Kepala Sekolah Intrapreneur   |
| Yayah Juariah<br>Ihsana El-Khuluqo | Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah,<br>Komunikasi Interpersonal dan Disiplin Kerja Guru                                   |
| Yasin Efendi                       | Gaya Kepemimpinan, Kecerdasan Emosional<br>Kepala Sekolah dan Kepuasan Kerja Guru   |
| Abd. Rahman A. Ghani               | Evaluasi Pengelolaan Buku Paket   |
| Rini Saraswati<br>Erna Widodo      | Supervisi Kepala Sekolah,<br>Kecerdasan Emosional dan Kinerja Guru  |
| Abdul Madjid Latief                | Evaluasi Supervisi Kepala Sekolah   |





## GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH, MOTIVASI KERJA DAN KETAHAN-MALANGAN GURU SMKN DI KABUPATEN SANGGAU KALIMANTAN BARAT

Sri Astuti

PPs Univerititas Muhammadiyah Prof. Dr. HAMKA

**Abstrak.** Penelitian bertujuan untuk memperoleh informasi tentang pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Ketahanan-malangan Guru, Motivasi Kerja Guru terhadap Ketahanan-malangan dan, Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru. Penelitian menggunakan metode survey, dengan pendekatan *analisis jalur*. Populasi berjumlah 81 guru, dengan teknik pengambilan sampel *random sampling*, diperoleh sampel sebanyak 62 guru. Instrumen penelitian berupa angket dengan model skala Likert. Keterandalan instrumen dihitung dengan rumus *Alpha Cronbach*. Data dianalisis dengan teknik korelasi dan regresi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Terdapat pengaruh positif Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ) terhadap Ketahanan-malangan Guru ( $X_3$ ) dengan persamaan regresi  $\hat{Y}_3 = 9,871 + 0,916 X_1$  koefisien determinasi sebesar 0,5913 (34,96%) dan koefisien korelasi ( $r_{13}$ ) sebesar 0,767 pada taraf  $\alpha = 0,05$ ; 2) Terdapat pengaruh positif Motivasi Kerja ( $X_2$ ) terhadap Ketahanan-malangan Guru ( $X_3$ ) dengan persamaan regresi  $\hat{Y}_3 = 6,36 + 0,915 X_2$  koefisien determinasi sebesar 0,7534 (56,76%) dan koefisien korelasi ( $r_{23}$ ) sebesar 0,853 pada taraf  $\alpha = 0,05$ ; 3) Terdapat pengaruh positif Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap Motivasi Kerja ( $X_2$ ) dengan persamaan regresi  $\hat{Y}_2 = 3,630 + 0,915 X_1$  koefisien determinasi sebesar 0,3624 (13,13%) dan koefisien korelasi ( $r_{12}$ ) sebesar 0,602 pada taraf  $\alpha = 0,05$ . Secara garis besar, gaya kepemimpinan mempunyai dampak terhadap motivasi kerja dan ketahanan-malangan guru.

**Kata kunci:** gaya kepemimpinan, ketahanan-malangan, motivasi kerja

## PRINCIPAL LEADERSHIP STYLE, WORK MOTIVATION AND ADVERSITY QUOTIENT TEACHERS SMKN INSANGGAU REGENCY WEST KALIMANTAN

**Abstract.** The study aims to obtain information about the influence Principal Leadership Style to Teacher's Adversity Quotient, Motivation Work to Teacher's Adversity Quotient and, Principal Leadership Style to Teacher's Motivation Work. Research using survey method, by the approach *path analysis*. Population 81 teachers, sample 62 teachers. The research instrument is a questionnaire with *Likert* scale model. The reliability of the instrument is calculated with *Alpha Cronbach* formula. Data were analyzed using correlation techniques and regression. Research results shows: 1) There is a positive influence of Leadership Style ( $X_1$ ) to Adversity Quotient ( $X_3$ ) with regression equation  $\hat{Y}_3 = 9.871 + 0.916 X_1$  determination coefficient at 0.5913 (34, 96%) and correlation coefficient ( $r_{13}$ ) of 0.767 at level of  $\alpha = 0.05$ ; 2) There is a positive influence on Work Motivation ( $X_2$ ) to Adversity Quotient ( $X_3$ ) with a regression equation  $\hat{Y}_3 = 6.36 + 0.915 X_2$  determination coefficient of 0.7534 (56.76%) and correlation coefficient ( $r_{23}$ ) of 0.853 at level of  $\alpha = 0.05$ ; 3) There is a positive influence of Leadership Style ( $X_1$ ) to Work Motivation ( $X_2$ ) with a regression equation  $\hat{Y}_2 = 3.630 + 0.915 X_1$  determination coefficient of 0.3624 (13.13%) and correlation coefficient ( $r_{12}$ ) of 0.602 at level  $\alpha = 0.05$ .

**Keywords:** leadership style, adversity quotient, work motivation



## Pendahuluan

Di daerah, seperti di Kabupaten Sanggau Kalimantan Barat, belum tampak adanya perubahan pola yang dianut oleh para guru dalam menjalankan tugas belajar-mengajar sebagai suatu amanat yang harus dilakukan dengan semangat dan penuh rasa tanggung-jawab. Pelaksanaan tugas belajar-mengajar hanya sebatas sampai pada usaha memenuhi kewajiban bekerja sebagai karyawan dan tidak ada upaya untuk meningkatkan kemampuan dengan menambah ilmu untuk dibagikan kepada anak didik.

Untuk mengatasi kenyataan tersebut, peranan kepala sekolah sebagai tenaga penggerak organisasi sangat-lah penting terutama dalam memotivasi semua tenaga pengajar yang ada di sekolah yang dipimpinnya untuk lebih serius melaksanakan tugas dan tanggung-jawab masing-masing sebagai guru dan benar-benar menguasai mata ajar yang diampu.

Berkenaan dengan organisasi sekolah, selain kepala sekolah, guru juga sangat memegang peran penting, sehingga guru harus memiliki kecerdasan emosional. Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan kecerdasan emosional adalah kecerdasan *adversirty quotient* atau ketahanan-malangan yang diartikan sebagai semangat pantang menyerah dalam menghadapi tantangan yang berat dalam pendidikan. Guru diharapkan mampu menjawab tantangan-tantangan yang dihadapi sekolah guna mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan kepala sekolah juga harus menghindari terciptanya pola hubungan dengan guru yang hanya mengandalkan kekuasaan, sebaliknya perlu mengedepankan kerja sama fungsional; menghindarkan diri dari *one man show*, sebaliknya harus menekankan kerja sama kesejawatan; menghindari terciptanya suasana kerja yang serba menakutkan, sebaliknya perlu

menciptakan keadaan yang membuat semua guru percaya diri; menghindarkan diri dari wacana retorika, sebaliknya perlu membuktikan memiliki kemampuan untuk unjuk kerja profesional; menghindarkan diri dari sifat dengki dan kebencian, sebaliknya harus menumbuh-kembangkan antusiasme kerja para guru; menghindarkan diri dari kesukaan menyalahkan guru, tetapi harus mampu mengoreksi kesalahan guru; dan menghindarkan diri tidak menyebabkan pekerjaan guru menjadi membosankan, tetapi sebaliknya justru harus mampu membuat suasana kerja yang membuat guru tertarik dan betah melakukan pekerjaannya. Disamping dituntut untuk terus memotivasi guru, seorang kepala sekolah harus memperhatikan hal-hal yang berkaitan dengan kecerdasan ketahanan-malangan guru.

Ketahanan-malangan guru sangat diperlukan dalam menjalankan tugas profesionalnya. Ada banyak hal yang mempengaruhi pelaksanaan tugas profesional itu, antara lain, iklim kerja organisasi sekolah, motivasi kerja guru, kepemimpinan kepala sekolah, manajemen sekolah, ketidak-jelasan jenjang karir dan lain-lain hal dalam organisasi. Organisasi pendidikan berbeda dari organisasi lain. Organisasi pendidikan menjadikan manusia sebagai masukan, manusia yang melakukan proses pendidikan dan hasil akhir yang diharapkan juga manusia. Oleh karena itu, dalam melaksanakan proses tersebut sangat diperlukan kerja sama yang baik antar semua warga sekolah serta suasana kerja yang kondusif, sehingga menumbuhkan motivasi yang tinggi pada para guru yang pada akhirnya akan memantapkan ketahanan-malangan guru pada saat menghadapi berbagai tantangan atau kesulitan.

Dengan begitu banyak guru yang belum memahami ketahanan-malangan yang harus dimiliki oleh setiap pendidik,



lemahnya motivasi guru dalam melaksanakan peran dan tugas utamanya, serta buruknya gaya kepemimpinan maka semua hal itu hanya akan memperburuk permasalahan pendidikan khususnya di Kabupaten Sanggau.

Dalam penelitian yang dilakukan pada tahun 2008, Zulharpendi membahas masalah hubungan kepemimpinan kepala sekolah dan komunikasi terhadap kinerja guru. Melalui penelitian yang dilakukannya pada tahun 2001, Ahmad Junaidi membahas persoalan pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap prestasi kerja. Dalam pada itu, didalam penelitian yang dilakukan pada tahun 2006, Rakiman membahas hubungan antara kecerdasan keyahan-malangan dan motivasi kerja dengan iklim kerja guru di sekolah. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada tahun 2010, Naufal menyimpulkan bahwa Terbukti hubungan antara kecerdasan ketahan-malangan dan motivasi kerja dan iklim kerja guru di SMKN Kabupaten Sanggau adalah linier dan berarti. Hal ini mengindikasikan adanya hubungan yang signifikan antara ketiga variabel tersebut.

Berdasarkan paparan sebagaimana telah dikemukakan pada bagian tersebut di depan, maka permasalahan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

Apakah terdapat pengaruh langsung gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap ketahan-malangan guru?

Apakah terdapat pengaruh langsung motivasi kerja terhadap ketahan-malangan guru?

Apakah terdapat pengaruh langsung gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru?

## Metode Penelitian

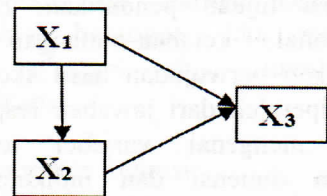
### Tempat dan Waktu

Lokasi penelitian adalah di empat Sekolah Menengah Kejuruan Negeri (SMKN) yang berada di wilayah Kabupaten Sanggau, Kalimantan Barat,

yaitu SMKN 1 Sanggau, SMKN Mukok, SMKN Parindu dan, SMKN Negeri Entikong. Penelitian dilakukan mulai dari bulan November tahun 2011 sampai dengan Februari tahun 2012.

### Desain Penelitian

Penelitian menggunakan metode survey kausal pengaruh  $X_1$  (kepemimpinan kepala sekolah) dan  $X_2$  (motivasi kerja) terhadap  $X_3$  (ketahan-malangan guru). Gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja merupakan variabel eksogen dan ketahan-malangan guru sebagai variabel endogen, dan teknik analisis jalur dengan konstelasi masalah sebagai berikut:



**Gambar 1**  
**Konstelasi Penelitian**

### Keterangan:

$X_1$  = Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

$X_2$  = Motivasi Kerja

$X_3$  = Ketahan-malangan Guru

### Populasi dan Sampel

Populasi penelitian adalah semua guru SMKN di Kabupaten Sanggau yang berjumlah 81 orang. Dalam menentukan sampel yang representatif, penelitian memakai tabel *Isaac* dan *Michael*, dengan tingkat kesalahan 10% maka diperoleh sampel sebanyak 62 orang.

### Teknik Pengumpulan Data

#### Instrumen Penelitian

Dalam menghimpun data, penelitian menggunakan instrumen berupa kuesioner atau angket, yang disusun menurut model skala Likert. Instrumen disusun dalam bentuk



pernyataan positif dan negatif yang berhubungan dengan ketiga variabel penelitian. Model skala Likert yang digunakan dirumuskan dalam 5 kategori.

Untuk masing-masing variabel pilihan jawaban positif digunakan kategori SL, SR, KD, J dan TP, dengan skor 5 hingga 1. Untuk pilihan jawaban negatif digunakan kategori yang sama dengan skor mulai dari 1 hingga 5.

#### Variabel Ketahanan-malangan Guru ( $X_3$ )

Definisi konseptual, ketahanan-malangan guru adalah yang teguh pendirian dan berdaya tahan kuat menghadapi permasalahan dalam menjalankan tugas profesionalnya untuk mencapai tujuan pendidikan. Definisi operasional, ketahanan-malangan guru merupakan perwujudan hasil skor total yang diperoleh dari jawaban responden (guru) mengenai variabel tersebut, dengan dimensi dan indikator: 1) *Controlling*: Kompetensi kepribadian, kompetensi perilaku, kompetensi emosional dan kebiasaan; 2) *Origin* dan *Ownership*: Kemampuan mempengaruhi, kepegawaian dan, pemerolehan sumber informasi; 3) *Reaching*: Pengendalian diri, kepedualian, kompetensi profesional dan, kompetensi kepribadian; 4) *Endurance*: Pengalaman dan, belajar dan bekerja.

Proses kalibrasi instrumen dilakukan dengan menganalisis data hasil uji coba untuk menentukan validitas butir dan reliabilitas instrumen. Analisis validitas yang dikenakan pada pengujian adalah analisis butir dengan korelasi. Pada uji coba yang dilakukan pada Ketahanan-malangan ( $X_3$ ) apabila tidak memenuhi ketentuan validitas butir yaitu  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka butir tersebut harus didrop (dieliminasi).

Dari tiga puluh (30) soal yang telah diuji cobakan, ternyata yang valid 27 dan yang tidak valid 3 soal, yaitu soal nomor 10, 14 dan 27.

#### Variabel Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ )

Definisi konseptual, gaya kepemimpinan kepala sekolah cara atau gaya yang diperankan kepala sekolah dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan semua warga sekolah untuk bekerja sama dengan hasil nyata sesuai dengan yang diharapkan. Definisi operasional, gaya kepemimpinan kepala sekolah merupakan perwujudan hasil skor total yang diperoleh dari jawaban responden (guru) mengenai variabel tersebut, dengan dimensi dan indikator: 1) Konseptual: Wawasan dan, koordinasi; 2) Pengetahuan teknis: Kemampuan dan, mobilisasi SDM; 3) Human relationship: motivasi; 4) Gaya: Instruktif, konsultatif, partisipatif dan, delegatif.

Proses kalibrasi instrumen dilakukan dengan menganalisis data hasil uji coba untuk menentukan validitas butir dan reliabilitas instrumen. Analisis validitas yang dikenakan pada pengujian adalah analisis butir dengan korelasi. Pada uji coba yang dilakukan pada Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ) apabila tidak memenuhi ketentuan validitas butir yaitu  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka butir tersebut harus didrop (dieliminasi).

Dari tiga puluh (30) butir soal yang telah diuji-cobakan, ternyata soal yang valid 27 butir, dan yang tidak valid (drop) 3 soal, yaitu soal nomor 13, 15 dan 19.

#### Variabel Motivasi Kerja Guru ( $X_3$ )

Definisi konseptual, motivasi kerja adalah dorongan yang mengarahkan seseorang untuk dapat bekerja secara maksimal dan terampil menggunakan seluruh kemampuan dalam menyelesaikan tugas yang jadi tanggung-jawabnya. Definisi operasional, motivasi kerja merupakan perwujudan hasil skor total yang diperoleh dari jawaban responden (guru) mengenai variabel



tersebut, dengan dimensi dan indikator: 1) Keberhasilan: Komitmen kerja dan, tanggung-jawab; 2) Kekuasaan: Kecakapan mengenal diri dan, penghargaan; 3) Afiliasi: Disiplin dan, Kompetensi sosial.

Proses kalibrasi instrumen dilakukan dengan menganalisis data hasil uji coba untuk menentukan validitas butir dan reliabilitas instrumen. Analisis validitas yang dikenakan pada pengujian adalah analisis butir dengan korelasi. Pada uji coba yang dilakukan pada Motivasi Kerja ( $X_2$ ) apabila tidak memenuhi ketentuan validitas butir yaitu  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka butir tersebut harus didrop (dieliminasi).

Dari tiga puluh (30) butir soal yang telah diuji-cobakan, ternyata soal yang valid 28 butir dan yang tidak valid 2 butir, yaitu soal nomor 25 dan 27.

#### Perhitungan Kalibrasi Instrumen

##### Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan menggunakan korelasi skor butir dengan korelasi skor total *product moment (pearson)*. Kriteria pengujian dilakukan dengan cara membandingkan  $r_{hitung}$  dengan  $r_{tabel}$  pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$ . Jika hasil perhitungan ternyata  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka butir instrumen dinyatakan valid, instrumen dapat digunakan. Dan sebaliknya.

#### Perhitungan Reliabilitas

Koefisien reliabilitas instrumen dimaksudkan untuk melihat konsistensi jawaban yang dihitung reliabilitasnya dengan menggunakan rumus koefisien alpha (*Alpha Cronbach*).

#### Teknik Analisis Data

Dalam menganalisis data digunakan teknik analisis jalur, untuk mengetahui derajat pengaruh antara variabel  $X_1$  terhadap variabel  $X_2$ , variabel  $X_2$  terhadap  $X_3$ , variabel  $X_2$  terhadap  $X_3$ . Sebelum dilakukan analisis,

lebih dahulu dilakukan uji persyaratan analisis, yaitu uji normalitas dan uji homogenitas.

#### Uji Persyaratan Analisis Data

Uji persyaratan analisis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

##### Uji Normalitas

Perhitungan uji normalitas dilakukan melalui uji Liliefors. Data hasil penelitian berdistribusi normal bila harga  $L_{hitung} < L_{tabel}$  dengan taraf signifikansi 0,05.

##### Uji Homogenitas

Uji homogenitas dilakukan berdasarkan uji Bartlett. Data dapat dikatakan homogen, jika memenuhi harga  $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$  untuk taraf signifikansi.

#### Uji Linearitas Regresi

Perhitungan uji linearitas dilakukan menggunakan Anava. Regresi adalah linear jika memenuhi persyaratan  $F_{hitung} < F_{tabel}$ .

#### Uji Hipotesis

Deskripsi data yang disusun sebagai hasil perolehan koefisien korelasi antar variabel dalam bentuk matriks korelasi sebagai berikut.

**Tabel 1**  
**Koefisien Korelasi antar Variabel**  
**dalam bentuk Matriks Korelasi**

Variabel	$X_1$	$X_2$	$X_3$
$X_1$	1	$r_{12} = \rho_{12}$	$r_{13} = \rho_{31} + \rho_{32} r_{12}$
$X_2$	-	1	$r_{23} = \rho_{31} r_{12} + \rho_{32}$
$X_3$	-	-	1

$$r_{12} = \rho_{21}$$

$$r_{13} = \rho_{31} + \rho_{32} r_{12}$$

$$r_{23} = \rho_{31} r_{12} + \rho_{32}$$



Uji Normalitas Galat Baku Taksiran  $X_2$  atas  $X_1$

Berdasarkan persamaan regresi  $\chi_3 = 31,451 + 0,682X_1$  dapat dihitung nilai galat taksiran  $\chi$ , nilai  $z$ ,  $F(z_1)$ , dan  $S(z_1)$ . Nilai  $L - F(z_1) - S(z_1)$ , dan  $L_{hitung}$  adalah yang tertinggi. Dari hasil perhitungan diperoleh  $L_{hitung} = 0,0913$  sedangkan  $L_{tabel(0,05)} = 0,1566$ . Jadi  $L_{hitung} < L_{tabel}$ , sehingga  $H_0$  diterima. Hal ini berarti bahwa hipotesis nol diterima, dengan demikian galat baku taksiran dari persamaan regresi  $\chi_3 = 31,451 + 0,682X_1$  berdistribusi normal.

Uji Homogenitas

Rumus Barlett digunakan untuk menguji homogenitas varians gabungan data variabel ketahanan-malangan berdasarkan pengelompokan data variabel gaya kepemimpinan, variabel ketahanan-malangan berdasarkan pengelompokan data variabel motivasi kerja dan, variabel motivasi kerja berdasarkan pengelompokan data variabel gaya kepemimpinan, dengan syarat  $\chi_h^2 < \chi_t^2$ .

Uji Linieritas Data

Uji Linearitas Regresi antara  $X_1$  dengan  $X_3$

Berdasarkan hasil perhitungan ternyata bahwa  $F_{hitung} = 131,77$  dan  $F_{tabel} = 4,17$  (untuk  $\sigma = 5\%$ ). Dengan demikian  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , yang berarti persamaan regresi antara variabel  $X_1$  dengan  $X_3$  adalah berarti.

Uji Linearitas Regresi antara  $X_2$  dengan  $X_3$

Berdasarkan hasil perhitungan ternyata bahwa  $F_{hitung} > F_{tabel}$  atau  $141,196 > 4,17$  pada taraf keberartian 1%. Dengan demikian,  $H_0$  diterima, yang berarti persamaan regresi antara variabel  $X_2$  dengan  $X_3$  adalah berpola tidak linear.

Uji Linearitas Regresi antara  $X_1$  dengan  $X_2$

Berdasarkan hasil perhitungan ternyata bahwa  $F_{hitung} < F_{tabel}$  atau  $464,856 < 4,17$ , pada taraf 5% dan  $2,9784 < 2,39$  pada taraf 1%, maka diterima  $H_0$ , yang berarti persamaan regresi antara variabel  $X_1$  dengan  $X_2$  adalah berpola linear.

Pengujian Hipotesis

Uji Regresi Linier Sederhana dan Uji Keberartian Regresi

Regresi Linier Sederhana

Bertujuan untuk mempelajari dan mengetahui hubungan linier antara dua variabel. Model regresi linier sederhana:  $\chi = a + bX_1$ , dimana  $\chi$  adalah variabel tak bebas (nilai duga),  $X$  adalah variabel bebas,  $a$  adalah konstanta dan  $b$  adalah koefisien regresi.

Uji Keberartian Regresi

Pemeriksaan keberartian dilakukan melalui pengujian hipotesis, yaitu:

$H_0 : \rho = 0$  : Tidak ada pengaruh variabel  $X$  terhadap variabel  $\chi$

$H_1 : \rho > 0$  : Ada pengaruh variabel  $X$  terhadap variabel  $\chi$

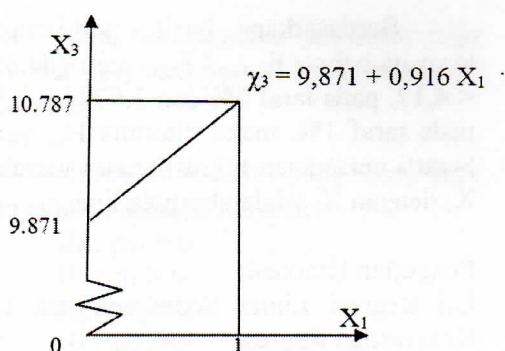
Uji Regresi Linier Sederhana dan Uji Keberartian Regresi antara  $X_1$  dengan  $X_3$ .

Hipotesis pertama yang diajukan adalah: "Terdapat pengaruh langsung positif antara gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap ketahanan-malangan." Hipotesis ini dianalisis dengan regresi linier, yaitu dengan mencari persamaan regresi sederhana dimana diperoleh harga konstanta  $a = 9,871$  dan  $b = 0,916$ , sehingga persamaan regresi sederhana menjadi:  $\chi_3 = 9,871 + 0,916X_1$ .

Persamaan regresi tersebut berarti bahwa jika gaya kepemimpinan kepala sekolah ditingkatkan satu skor, maka ketahanan-malangan akan meningkat sebesar 0,916 pada konstanta 9,871.

Bentuk hubungan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan ketahanan-malangan guru adalah:





Hasil Anava untuk persamaan regresi linier  $X_3$  atas  $X_1$  diperoleh ( $F_{hitung} > F_{tabel}$  atau  $131,92 > 4,17; 7,27$ ) maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh langsung gaya kepemimpinan kepala sekolah dan ketahanan-malangan diterima karena teruji kebenarannya dan *sangat signifikan*.

Analisa korelasi antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan ketahanan-malangan guru diperoleh koefisien korelasi sebesar  $r_{13} = 0,769$  dan koefisien determinasinya sebesar  $r_{13}^2 = 0,5913$ .

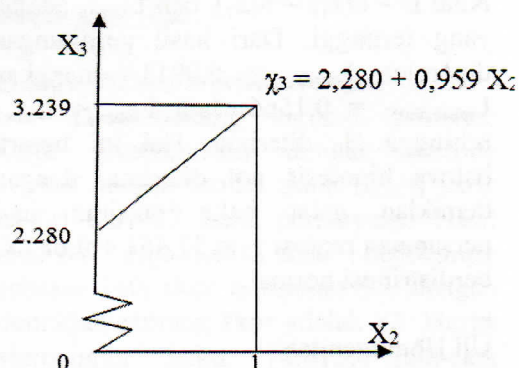
Dari uji keberartian koefisien korelasi, diperoleh  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $4,817 > 1,68$  ( $\alpha = 5\%$ ) dan  $t_{hitung} = 2,70$  pada taraf  $\alpha = 1\%$ . Dengan demikian  $H_0$  ditolak dan berarti bahwa koefisien korelasi antara  $X_1$  dengan  $X_3$  adalah sangat signifikan.

Uji Regresi Linier Sederhana dan Uji Keberartian Regresi antara  $X_2$  dengan  $X_3$ .

Hipotesis kedua yang diajukan adalah: "Terdapat pengaruh langsung motivasi kerja terhadap ketahanan-malangan." Hipotesis ini dianalisis dengan regresi linear yaitu dengan mencari persamaan regresi sederhana dimana diperoleh harga konstanta  $a = 2,280$  dan  $b = 0,959$ , sehingga persamaan regresi sederhana menjadi:  $X_3 = 2,280 + 0,959X_2$ . Persamaan regresi tersebut berarti bahwa jika motivasi kerja ditingkatkan satu skor, maka ketahan-

malangan akan meningkat sebesar 0,959 pada konstanta 6,36.

Bentuk hubungan antara motivasi kerja dengan ketahanan-malangan adalah:



Hasil Anava untuk persamaan regresi linier  $X_3$  atas  $X_2$  diperoleh ( $F_{hitung} > F_{tabel}$  atau  $141,196 > 4,17; 7,27$ ) berdasarkan perhitungan maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh langsung motivasi kerja dan ketahanan-malangan diterima karena teruji kebenarannya dan *sangat signifikan*.

Analisa korelasi antara motivasi kerja dan ketahanan-malangan guru diperoleh koefisien korelasi sebesar  $r_{23} = 0,853$  dan koefisien determinasinya sebesar  $r_{23}^2 = 0,728$ .

Dari uji keberartian koefisien korelasi, diperoleh  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $11,46 > 1,68$ ; 270 baik taraf nyata  $\alpha = 5\%$ ) maupun  $\alpha = 1\%$ , dengan demikian  $H_0$  ditolak dan dapat disimpulkan bahwa koefisien korelasi antara  $X_2$  dengan  $X_3$  adalah sangat signifikan.

Uji Regresi Linear Sederhana dan Uji Keberartian Regresi antara  $X_1$  dengan  $X_2$ .

Hipotesis ketiga yang diajukan adalah: "Terdapat pengaruh langsung gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja." Hipotesis ini dianalisis dengan regresi linear yaitu dengan mencari persamaan regresi sederhana dimana diperoleh harga



konstanta  $a = 2,682$  dan  $b = 31,451$ , sehingga persamaan regresi sederhana menjadi:  $\chi_2 = 31,451 + 0,682X_1$ . Persamaan regresi tersebut berarti bahwa jika gaya kepemimpinan kepala sekolah ditingkatkan satu skor, maka motivasi kerja akan meningkat sebesar 0,682, pada konstanta 31,682.

Hasil Anava untuk persamaan regresi linier  $X_2$  atas  $X_1$  diperoleh ( $F_{hitung} > F_{tabel}$  atau  $464,85689 > 4,17$ ) berdasarkan perhitungan maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh langsung gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja diterima karena teruji kebenarannya dan *sangat signifikan*.

Analisa korelasi antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja diperoleh koefisien korelasi sebesar  $r_{12} = 0,602$  dan koefisien determinasi sebesar  $r_{12}^2 = 0,36240$ .

Dari uji keberartian koefisien korelasi, diperoleh  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $2,66 > 1,68$ ; pada taraf nyata  $\alpha = 5\%$ , dengan demikian  $H_0$  ditolak dan dapat disimpulkan bahwa koefisien korelasi antara  $X_1$  dengan  $X_2$  adalah sangat signifikan.

#### Uji Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Tabel korelasi Pearson variabel-variabel  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$  dengan  $\alpha 5\%$  dan pengujian dua arah disajikan berikut ini.

**Tabel 2**  
**Korelasi  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$**

Variabel	$X_1$	$X_2$	$X_3$
$X_1$	1,000	1	0,853
$X_2$	0,602	1	0,853
$X_3$	0,769	0,853	1

Berdasarkan koefisien korelasi seperti pada tabel di atas, selanjutnya dihitung koefisien-koefisien jalur menggunakan rumus sebagai berikut:

$$r_{12} = \rho_{21}$$

$$r_{13} = \rho_{23} + \rho_{23}r_{12}$$

$$r_{12} = \rho_{21}r_{12} + \rho_{23}$$

Dari rumus tersebut, diperoleh:

$$1. \rho_{21} = 0,602; \text{ dan}$$

$$2. \begin{cases} \rho_{31} + 0,602\rho_{32} = 0,769 \\ 0,602 + \rho_{32} = 0,853 \end{cases}$$

Selanjutnya, nilai-nilai koefisien jalur dihitung sebagai berikut:

$$\rho_{31} = \frac{\begin{vmatrix} 0,592 & 0,602 \\ 0,853 & 1 \end{vmatrix}}{\begin{vmatrix} 1 & 0,602 \\ 0,602 & 1 \end{vmatrix}} = \frac{(0,592 \times 1) - (0,602 \times 0,853)}{(1 \times 1) - (0,602 \times 0,853)} = \frac{0,079}{0,637} = 0,122$$

$$\rho_{32} = \frac{\begin{vmatrix} 1 & 0,592 \\ 0,602 & 0,592 \end{vmatrix}}{\begin{vmatrix} 1 & 0,602 \\ 0,602 & 1 \end{vmatrix}} = \frac{(1 \times 0,853) - (0,592 \times 0,602)}{(1 \times 1) - (0,602 \times 0,602)} = \frac{0,078}{0,637} = 0,780$$

Sehingga besarnya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen adalah sebagai berikut:

a. Untuk jalur  $X_1$  terhadap  $X_3$

Besarnya pengaruh langsung (koefisien jalur) variabel  $X_1$  terhadap variabel  $X_3$  adalah 0,122, yakni lebih besar daripada  $\alpha = 0,05$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung dan positif dari  $X_1$  ke  $X_3$

b. Untuk jalur  $X_2$  terhadap  $X_3$

Besarnya pengaruh langsung (koefisien jalur) variabel  $X_2$  terhadap variabel  $X_3$  adalah 0,780, yakni lebih besar daripada  $\alpha = 0,05$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung dan positif dari  $X_2$  ke  $X_3$

c. Untuk jalur  $X_1$  terhadap  $X_2$

Besarnya pengaruh langsung (koefisien jalur) variabel  $X_1$  terhadap variabel  $X_2$  adalah 0,602, yakni lebih besar daripada  $\alpha = 0,05$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung dan positif dari  $X_1$  ke  $X_2$

#### Kesimpulan, Implikasi dan Saran

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan sebagaimana dikemukakan



pada bagian tersebut di atas, maka dapat ditarik kesimpulan:

1. Gaya kepemimpinan kepala sekolah memberi pengaruh langsung terhadap ketahanan-malangan di SMKN di Kabupaten Sanggau, terbukti dengan perhitungan statistik yang menunjukkan koefisien korelasi  $r_{13} = 0,767$ . Dengan demikian, terdapat hubungan yang signifikan. Hal ini dibuktikan dengan kebermaknaan arah  $t_{hitung} = 8,76 > t_{tabel} 1,68$  pada taraf signifikansi 0,05%. Diperoleh kadar sumbangan atau koefisien determinasi 59,11 oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah.
2. Motivasi kerja memberi pengaruh langsung terhadap ketahanan-malangan di SMKN di Kabupaten Sanggau, terbukti dengan perhitungan statistik yang menunjukkan koefisien korelasi  $r_{23} = 0,853$ . Dengan demikian, terdapat hubungan yang signifikan. Hal ini dibuktikan dengan kebermaknaan arah  $t_{hitung} = 8,97 > t_{tabel} 1,68$  pada taraf signifikansi 0,05%. Diperoleh kadar sumbangan atau koefisien determinasi 72,84 oleh motivasi kerja guru.
3. Gaya kepemimpinan kepala sekolah memberi pengaruh langsung terhadap motivasi kerja di SMKN di Kabupaten Sanggau, terbukti dengan perhitungan statistik yang menunjukkan koefisien korelasi  $r_{12} = 0,692$ . Dengan demikian, terdapat hubungan yang signifikan. Hal ini dibuktikan dengan kebermaknaan arah  $t_{hitung} = 4,129 > t_{tabel} 1,68$  pada taraf signifikansi 0,05%. Diperoleh kadar sumbangan atau koefisien determinasi 36,24 oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah.

Jadi, kesimpulan yang dapat diambil dari temuan yang diperoleh dalam penelitian tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap ketahanan-malangan SMKN di Kabupaten Sanggau adalah:

- a. Terdapat pengaruh langsung gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap ketahanan-malangan.
- b. Terdapat pengaruh langsung motivasi kerja terhadap ketahanan-malangan.
- c. Sedangkan untuk peningkatan ketahanan-malangan dapat dilakukan oleh guru, tata usaha, pegawai kebersihan, petugas keamanan dan yang paling penting adalah dukungan dari gaya kepemimpinan kepala sekolah.

### Implikasi

1. Kepala sekolah merupakan pemimpin sekolah yang memiliki wewenang menggerakkan semua warga sekolah agar bekerja sesuai tugas masing-masing dengan baik. Keberhasilan kepemimpinan sangat tergantung pada gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah. Seorang kepala sekolah harus memiliki kompetensi yang mendukung tugas dan fungsinya dalam menjalankan proses pendidikan di sekolah, yakni memiliki:
  - a. Visi, misi dan strategi;
  - b. Kemampuan menerapkan manajemen berbasis sekolah;
  - c. Kemampuan mengkoordinasikan seluruh sumber daya dengan tujuan yang jelas dan tepat;
  - d. Kemampuan mengambil keputusan secara bijak;
  - e. Mendorong kegiatan-kegiatan kreatif dan inovatif, dsb.
2. Ketahanan-malangan dapat ditingkatkan melalui gaya kepemimpinan kepala sekolah yang sesuai dengan karakteristik daerah dan sekolah, berpihak pada guru dan punya motivasi kerja yang tinggi sehingga guru dapat berprestasi sebaik mungkin. Motivasi kerja guru dapat diperbaharui dengan cara meningkatkan:
  - a. Rasa tanggung-jawab dalam melaksanakan tugas;



- b. Menyertakan guru dalam organisasi dengan cara memberi tugas secara adil;
- c. Memberikan reward bagi yang berprestasi, dan konsisten menerapkan hukuman.

#### Saran

Kepala sekolah hendaknya memberikan teladan an mendorong terbangunnya ketahanan-malangan guru yang lebih baik;

Motivasi kerja dapat ditingkatkan leh pimpinan dan warga sekolah melalui keterbukaan dan transparansi organisasi

Upayakan agar sekolah selalu berjalan dinamis dengan membuat program kerja yang *aplicable*.

#### Daftar Pustaka

- Abdurrohim. 2008. *Meraih Kesuksesan Holistik dari Kekuatan Motivasi Rohani*. Bandung. Ikhwan Publishing.
- Agustian, Ary Ginanjar. 2007 (ce. Ke-40). *Emosional Spiritual Quotient*. Jakarta. ARGA Publisng.
- Asnawir. 2007. *Supervisi Pendidikan*. Padang. IAIN Imam Bonjol.
- Ametembun, NA. 1974. *Kepemimpinan Pendidikan Modern*. Bandung. FIP IKIP.
- Bacal, Robert. 2004. *Leadership is Everyone Business: Kiat Sukses Menjadi Pemimpin Handal*. Yogyakarta. Pink Books.
- Baharuddin. 1990. *Analisis Administrasi, Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Busra, Lamberi dan Sujarto Indrafachrudi. 1976. *Kepemimpinan Pendidikan dalam rangka Pertumbuhan Jabatan Guru*. Malang. Dept. Administrasi Pendidikan FIP IKIP,
- Damin, Sudarwan. 2010. *Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung. Alfabeta.
- Davis, K & Newstrom, J. W. 1996. *Human Behavior at Work: Organizational Behavior* (terj. Agus Darma). Jakarta. Erlangga.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2007. *Pedoman Membanngun Hubunan Sinergis dengan Masyarakat*. Jakarta.
- Dio Martin , Anthony. 2008. *Emotional Quality Management*. Jakarta. HR Excellent Fathi.
- Engkoswara. 1987. *Dasar-dasar Administrasi Pendidikan*. Jakarta. Depdikbud. Dirjen Dikti.
- Gellerman, Saul W. 1970. *Motivation adn Productivity*. New York. American Management Association.
- Goleman, Daniel. 1997 (cet. ke-3). *Emotional Intelligence* (alih bahasa: T. Hermaya). Jakarta. Gramedia.
- Handy, Charles. 2005. *The New Alchemist*. London. McGraw-Hill Book Company.
- Heidjrachman dan Husnan, Suad. 2000. *Manajemen Personalia*. Jakarta. BPFE UI.
- Hezberg. 1959. *The Motivation to Work*. New York. John Wiley & Sons, Inc.
- Handoko, Hani, T. 1984. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. BPFE UGM.
- Journal. "Teacher Motivation: A Factor for Classroom Effectiveness and School Improvement in Nigeria.
- K u s u m a . 2 0 0 4 . *Psikologi Perkembangan*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung. PT. Remaja Rosdakarya.
- Murwani, Santoso. 2005. *Metodologi Penelitian Ilmiah*. Jakarta. PPs UHAMKA.
- \_\_\_\_\_. 2007. *Statistika Terapan*. Jakarta. PPs Universitas Muhammadiyah Prof. DR. Hamka.
- \_\_\_\_\_. dkk. 2008. *Pedoman*



- Tesis dan Disertasi*. Jakarta. PPs UHAMKA.
- Nawawi, Hadari. 2006. *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta. UGM Press.
- Paul, G. Stoltz. 2000. *Adversity Quotient (Make Everidday Challenges the Key to Your Success Putting the Principles of AQ into Action)*. New York. Morrow.
- Pannyavaro. 2006. *Psikologi Perubahan*. Jakarta. Rajawali Press.
- Ramayulis. 2008. *Metodologi Pendidikan Agama Islam*. Jakarta. kalam Mulia.
- \_\_\_\_\_. 2008. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta. Kalam Mulia.
- Robbin, Stephen P. 2009. *Managing Effective Organization: An Introduction* (alih bahas: Benyamin Molin). Jakarta. Erlangga.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta. Rajawali Press.
- Steer, Richard M. 1985. *Managing Effective Organization: An Introduction*. Boston. Kent Publishing Company a Division of Wadsworth.
- Sadili, Samsuddin. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung. Pustaka Setia.
- Sahlan, Asnawi. 2002. *Teori Motivasi (Dalam Pendekatan Psikologi Industri dan Organisasi)*. Jakarta. Rajawali Press.
- Salusu, J. 1996. *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non-Profit*. Jakarta. Gramedia Widya Sarana Indonesia.
- Siagian, Sondang P. 2002. *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta. PT. Gunung Agung.
- Silalahi, Uber. 2002. *Pemahaman Praktis Asas-asas Manajemen*. Bandung. Mandar Maju.
- Soekanto, Soerjono. 2000. *Sosiologi Suatu Pengantar*. Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada.
- Surachmad, Winarno. 1982. *Pengantar Penelitian Ilmiah*. Bandung. Penerbit Tarsito.
- Thoha, Miftah. 2002. *Pembinaan Organisasi*. Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada.
- Tri Cahyono, Bambang. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. badan Penerbit IPWI.
- Wahjosumidjo. 1999. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada.
- Wahyudi. 2009. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*. Bandung. Alfabeta.
- Wirawan. 2002. *Kapita Selekta: Teori Kepemimpinan. Pengantar untuk Praktik dan Penelitian*. Jilid 2. Jakarta Uhamka Presss dan Yayasan Bangun Indonesia.
- Yahya, Muhammad Ridwan. 2005. *Memilih Pemimpin dalam Perspektif Islam*. Jakarta. Pustaka Nawaitu.
- Yunit, Jilian. 2005. *Manajemen Kualitas Produk dan Jasa*. Yokyakarta. Ekonisia.